



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Avainasiakkuuksien kehittäminen case: Yritys X

Hautala, Senni

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Avainasiakkuuksien kehittäminen case: yritys X

Hautala Senni
Palvelujen tuottaminen
ja johtaminen
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2016

Hautala Senni

Avainasiakkuuksien kehittäminen case: yritys X

Vuosi 2016

Sivumäärä 26

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella kehittämis ehdotuksia toimeksiantajayritykselle avainasiakkuuksien edistämiseksi. Toimeksiantajana oli pääkaupunkiseudulla toimiva henkilöstöpalveluyritys. Tarkoituksena oli saada pitkän aikavälin hyötyä toimeksiantajayrityksen liiketoimintaan ja sitouttaa avainasiakkaita entisestään toimeksiantajayritykseen kehittämällä palveluita.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin asiakkuuksien johtamista, sitten asiakkuuksia, avainasiakkuuksia ja asiakasuskollisuutta. Toiminnallisessa osassa kerättiin tietoa avainasiakkuuksien kehittämiseksi käyttäen menetelmänä puhelinhaastattelua. Puhelinhaastattelut toteutettiin yritys X:n kuuden avainasiakasyrityksen yhteensä kahdeksalle yhteyshenkilölle. Haastattelujen tuloksia jäsenneltiin SWOT-analyysin avulla, jossa yrityksen vahvuuksista ja kehittämiskohteista johdettiin kehittämis ehdotuksia.

Työn tuloksena suunniteltiin neljä erilaista kehittämis ehdotusta. Kehittämis ehdotukset olivat ammattitaidon säilyttäminen työnhakijoissa hyvän asiakasperehtymisen kautta, tietopaketti toimialasta asiakastapaamisiin, kuukauden hakijan esittelyt asiakastapaamisiin sekä yhteiset tapaamiset työntekijän, asiakkaiden ja toimeksiantajan edustajan kanssa.

Hautala Senni

Development of a Key customer Process: Case: Business X

Year	2016	Pages	26
------	------	-------	----

The main objective of the thesis was to design development suggestions to advance key customer relationship management for the commissioner. The commissioner company is a recruitment company that works in the Helsinki metropolitan area. The purpose is to achieve long term profit for the commissioner company and to commit its key customers even more efficiently to the organization by developing services.

The thesis theoretical framework cover customer relationship management, customer relationships, key customers and customer loyalty. The functional selection includes data on key customer development that were collected by using telephone interviews. Six key customer companies of the commissioner were telephone interviewed, resulting in eight contact person interviews. The results of the interviews were analyzed with a SWOT-analysis. In this SWOT-analysis the company's strengths and development needs were analyzed. Development suggestions were produced.

The thesis resulted in four different development suggestions. The development suggestions were maintaining the professionalism of a job applicant by focusing on good customer knowledge, info package on the recruitment industry and customer meetings. The process of the job seeker of the month introduction to customer meetings and meetings together with an employer, a customer company's employee and with a representative from company X were the other development suggestions.

Keywords: Customer relationship management, key customer, recruitment service

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstöpalveluyritys	7
3	Asiakkuuksien johtaminen	8
3.1	Asiakkuuksien hallinta	8
3.2	Asiakkuus	9
3.3	Avainasiakkaat	10
3.4	Avainasiakkuuksien hallinta	11
3.5	Asiakasuskollisuus	11
4	Avainasiakkuuksien kehittäminen	13
4.1	Tutkimusmenetelmä	13
4.2	Puhelinhaastattelujen toteutus.....	14
4.3	Tulokset.....	15
4.4	Kehittämisehdotukset	17
5	Johtopäätökset	18
	Lähteet	20
	Kuviot..	24
	Liitteet.....	25

1 Johdanto

Henkilöstöpalveluyritysten suosio on kasvanut viimevuosina ja kilpailu on toimialalla lisääntynyt, joka näkyy henkilöstöpalveluyritysten voimakkaina kasvutavoitteina (Kultanen, Listenmaa & Mujunen 2015, 5-6). Nopeasti kehittynyt henkilöstöpalveluala on tullut osaksi Suomen taloudellista kokonaisuutta ja suomalaista elinkeinoelämää (HPL 2016a).

Yhä useampi yritys on siirtymässä strategisen asiakkuuksien johtamisen aikakaudelle. Strateginen asiakkuuksien johtaminen ja asiakassuhteista on tulossa yhä korkeampi prioriteetti, jonka vuoksi siihen myös resurssoidaan yhä enemmän varoja jotta saavutetaan yrityksen tavoitteet. (Gould 2012, 5.) Asiakasymmärrys on kilpaillussa tilanteessa tärkeä ja kriittinen resurssi, joka saattaa olla kilpailuetu tai kilpailukyvyn kannalta välttämättömyys (Arantola 2006, 23).

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli pääkaupunkiseudulla toimiva henkilöstöpalveluyritys. Tässä työssä yritystä kutsutaan nimellä yritys X. Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella toimeksiantajayritykselle kehittämisohdotuksia avainasiakkuuksien edistämiseksi. Tarkoituksena oli saada pitkällä aikavälillä hyötyä yrityksen liiketoimintaan sekä pyrkiä sitouttamaan avainasiakkaita toimeksiantajaan entisestään.

Opinnäytetyön käsitteitä olivat asiakkuuksien johtaminen, asiakkuuksien hallinta, asiakkuudet, asiakasuskollisuus sekä avainasiakkaat. Kehittämisohdotusten suunnittelemiseksi on toiminnallisessa osassa toteutettu puhelinhaastattelu. Puhelinhaastattelut on toteutettu yritys X:n määritteluille avainasiakasyrityksille. Toiminnallisessa osassa toteutettiin haastattelut kuudessa avainasiakasyrityksessä. Haastattelun tuloksista tehtiin SWOT-analyysi, josta johdettiin kehittämisohdotukset.

Opinnäytetyön rakenne etenee siten, että luvussa kaksi käsitellään henkilöstöpalveluyritysten toimialaa, luvussa kolme on käsiteltynä tietoperustaa, luvussa neljä siirrytään toiminnalliseen osaan ja toteutusvaiheeseen sekä kehittämisohdotuksiin. Lopuksi luvussa viisi on käsitelty johdopäätöksiä.

2 Henkilöstöpalveluyritys

Henkilöstöpalveluyritys tuo henkilöstövuokrauksessa yhteen työn tekijän sekä työntekijää tarvitsevan yrityksen. Työntekijä työskentelee käyttäjäyrityksessä eli vuokratyötä ostavassa yrityksessä, mutta työnantaja on henkilöstöpalveluyritys joka näin ollen vastaa kaikista työnantajan velvollisuuksista. (Reiluja vuokratöitä 2016a.) Työvoimaa tarvitseva sekä sitä tarjoava yritys tekevät keskenään sopimuksen. Henkilöstövuokrauksessa on siis kolme eri osapuolta: työntekijä, työtä vuokraava yritys sekä käyttäjäyritys (PAM 2015). Henkilöstövuokrauksen lisäksi henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat myös rekrytointi-, ulkoistamisen, suorahaku-, koulutus- ja henkilöstö- ja soveltuvuusarviointipalveluita (HPL 2016a).

Tilastokeskuksen (2012) mukaan henkilöstövuokratyö on eri ikäryhmistä yleisintä nuorilla. Kaikista palkansaajista osuus oli yhden prosentin. (Tilastokeskus 2012.) Henkilöstöpalvelujen liiton eli HPL:än (2014) vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan vuokratyöntekijöistä 86 % suosittelee vuokratöitä myös tuttavilleen. HPL:n jäsentutkimuksen 2015 perusteella henkilöstöyritysten toimialalla on nähtävissä kasvunmerkkejä. Henkilöstöyrityksistä 45 % kertoo olevansa erittäin kasvunhakuisia sekä 50 % tavoitteena on kasvaa sen verran, että nykyinen asema säilyisi.

Henkilöstöpalvelujen ostamiseen on erilaisia syitä. Näiden palveluiden käyttäminen tuo vapautta hallinnossa sekä taloudessa ja keventää henkilöstöhallintoon käytettäviä resursseja. Yrityksen toiminnan muuttuessa yritykset pystyvät keskittymään ydinosaamisensa harjoittamiseen, kun asiantuntijoilta ostetaan palveluita. Nopean työvoiman helppo saaminen mahdollistaa isojen tilausten vastaanottamisen sekä helpottaa sesonki aikoina. Henkilöstöpalveluyritysten käyttö on monelle yritykselle ratkaisu resurssipulaan. (Reiluja vuokratöitä 2016b.) Mikäli vuokratyöntekijöitä ei käytettäisi, lisääntyneen työn yrityksistä 30 % teettäisi ylitöinä, 22 % lisätöinä ja 15 % jäisi tekemättä kokonaan tai osittain (HPL 2016b). Osa yrityksistä käyttää henkilöstöpalveluyrityksiä ja heidän henkilöstövuokrauspalveluita rekrytointikanavana, työntekijöiden soveltuvuuden varmistamiseksi (Reiluja vuokratöitä 2016a). Tulevaisuudentutkija Halavan (2015), kertoo artikkelissaan, että vuokratyön merkitys sekä rooli saattaa kasvaa nopeasti mikäli sosiaalista pääomaa kasvaa ihmisten välille organisaatorajat rikkoen, sosiaalisen pääoman muutoskyky ja psykologisen pääoma korostuu myönteisesti.

Henkilöstövuokrauspalveluiden 2015 liikevaihto kasvoi 4,5 % verrattuna 2014 vastaavaan arvoon, kasvu oli molemmilla puolivuotisilla korkeampaa kuin edellisenä vuotena. Rekrytointipalvelut kasvoivat 32,7 % vuodesta 2014 vuoteen 2015. Kasvua oli nähtävissä reilusti molemmilla puolivuotisilla. (HPL 2016c.)

3 Asiakkuuksien johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen on yritykselle mahdollisuus, jonka kautta asiakkaiden ostaessa enemmän se on nopea ja suora keino kasvattaa liikevaihtoa ja sitä kautta yrityksen kannattavuutta (Porkka 2015). Asiakkuuksien johtamisen tarkoituksena on kehittää yrityksen asiakkuuksia, jonka tavoitteena on saada yritys pääsemään sen omiin liiketoiminnan kannalta tärkeisiin tavoitteisiin (Business performance 2016). Asiakkuuksien johtaminen tarjoaa mahdollisuuden yrityksille kehittää toimintaa sekä varautua tulevaisuuteen (Hellman 2003, 78).

3.1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksien hallinta tarkoittaa yrityksen toimintasuunnitelmaa, jonka tarkoituksena on parantaa asiakassuhteita. Onnistunut asiakkuuksien hallinta auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaiden arvon yritykselle. Hyötynä tästä on uusien kauppojen syntyminen, lisämyyntimahdollisuudet, asiakaspalvelun kehitys sekä asiakastyytyvyyden parantaminen ja asiakkaiden sitouttaminen. (Sahlsten 2012.)

Asiakkuuksien hallinta on Buttlen (2009, 15) määritelmän mukaan liiketoimintastrategia, joka yhdistää sisäisiä prosesseja, toimintoja ja ulkoisia yhteyksiä, joiden tarkoituksena on lisätä yrityksen arvoa sen asiakkaille jotka ovat tuottavia. Asiakkuuksienhallinta on määritelty myös jatkuvana prosessina, joka sisältää markkinatuntemuksen kehittämistä, jotta voidaan luoda ja säilyttää maksimaalista tuottoa tuottavien asiakkaiden asiakassuhde (Bellenger, Johnston & Zablah 2004, 281).

Menestyäkseen yrityksen tulee toimia tehokkaammin kuin kilpailijat, sen työntekijöiden tulee olla tuottavampia ja tehokkaampia ja tuotteiden ja palveluiden tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin. Kyseisten asioiden saavuttaminen vaatii, että yritys ymmärtää omaa toimintaansa asiakkaita ja kilpailua. Jotta kyseisiin vaatimuksiin pystytään vastaamaan, tulee kiinnittää huomiota yrityksen asiakkuuksien hallintaan, se tulee ottaa huomioon päätöksen teossa mukautamalla yrityksen prosesseja ja organisaatiota, jotta asiakkaille voidaan tarjota parempia asiakaskokemuksia ja asiakassuhteita pystytään johtamaan tarkoituksella ja harkiten. (Johnson, Kotojohn & Paulen 2011, 1.) Onnistunut asiakkuuksienhallinta, joka parantaa asiakassuhteita, tarjoaa yrityksille pohjan, joka auttaa yritystä jatkuvasti kehittämään palveluitaan asiakkaille. Menestyksellä asiakkuuksienhallinta vaatii jatkuvaa asiakkuuksien kehityksen seurantaa jatkuvalla yhteydenpidolla ja niiden kirjaamisella, jotta yritys pystyy saavuttamaan asiakkuuksiin liittyvät tavoitteet sekä tarjoamaan parempia asiakaskokemuksia. (Kotojohn & Paulen 2011, 11.) Tällaisia tavoitteita voi esimerkiksi olla lisämyynti (Sahlsten 2012).

Asiakkuuden hallinnassa hyöty yritykselle muodostuu uskollisten asiakkaiden pysyvyydestä, asiakkaan tuottavuuden lisääntymisestä sekä mahdollisuudesta, että asiakas ostaa yhä tuottavampia palveluita. Asiakkuuksien säilyttämisen ja yrityksen tuottavuuden välinen suhde on vahva. 5 % kasvu uskollisten asiakkaiden pysyvyydessä paransi 20-85 % yrityksen nykyarvon tuottoa nettona useilla eri liiketoiminta-alueilla. (Baran & Galka 2013, 15.)

Asiakkuuksien hallinnan menestymisen kannalta on merkittävää, että asiakkaan tarpeita ymmärretään ja ne kyetään tunnistamaan. Asiakkuudenhallinta voidaan jakaa neljään erilaiseen vaiheeseen. Nämä neljä eri vaihetta ovat asiakkuuksien hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Asiakkuuden kehittämisellä on suuri merkitys, jotta näiden neljän vaiheen aikana asiakkuudesta pystytään kehittämään mahdollisimman kannattava. (Mäntyneva 2001,15-16.)

3.2 Asiakkuus

Asiakkuudessa on kaksi osapuolta, asiakas ja palveluntarjoaja, ja se tarkoittaa näiden osapuolien molemminpuolista vaihdantaa. Vaihdamtaan kuuluu esimerkiksi palvelu ja valuutta. Asiakkuuden prosesseissa molemmat osapuolet toteuttavat omat, sovitut osuutensa. Tällainen työskentely vaatii luottamusta ja molemminpuolista arvostusta. Asiakkuuksien syvä asiakasymmärrys auttaa asiakassuhteiden vahvistamista, joka tuo palveluita tarjoavalle yritykselle kilpailukykyä. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 2003, 19.)

Vaikka yritysmaailmassa asiakas on yhtälailla palvelun ostaja ja maksaja, kuten yksityisasiakkaatkin, tulee kuitenkin muistaa, että yritys ei osta palveluita vaan ostopäätöksen tekee työntekijä yrityksessä. Asiakasrooleja voi perinteisen asiakkaan lisäksi olla myös toimeksiantaja. (Selin & Selin 2013, 15, 17.) Asiakkuudessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja se käy läpi erilaisia vaiheita. Asiakkuuden erilaisia vaiheita ovat potentiaalinen asiakas, uusi asiakas, aktiiviasiakas, uskollinen avainasiakas, passivoituva asiakas, passivoitunut asiakas sekä menetetty asiakas. Yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan liikkumiseen kyseisten asiakkuuden vaiheiden välillä. Jotta kyseinen vaikuttaminen onnistuu, tulee yrityksen tallentaa asiakkaan kulloinen asiakkuuden vaihe ja tapahtumahistoria. (Hellman 2003, 19.) Asiakkuutta aktivoitaessa, jolloin asiakas saadaan käyttämään vain oman yrityksen palveluita, on tärkeätä pyrkiä toteuttamaan asiakkaan ilmeiset ja piilevät tarpeet. Aktivoinnin avulla asiakkaan ostovolyymi pystytään kasvattamaan, kuin vain odottamalla, että asiakkaalle syntyy ostotarve. (Mäntyneva 2001, 16.)

Asiakassuhdetta ja sen vaihetta voidaan mitata eri tavoin, esimerkiksi saman tuotteen tai palvelun ostokerroilla samasta yrityksestä. Jos asiakas tekee usein ostoja tai asiakkaan ja yrityk-

sen välinen sopimus on ollut voimassa määritellyn ajan, voidaan katsoa asiakassuhteen muodostuneen. Ostokertojen määrä ei kuitenkaan ole ainoana mittari asiakassuhteen määrittelyssä ja synnyssä. Asiakassuhteen tulee ilmetä sekä asiakkaan ostokäyttäytymisessä että myös tunnetasolla. Tunnetekijää ei ole mahdollista rikkoa helposti. (Grönroos 2009, 61.)

Asiakkuuksien arvo yrityksen liiketoiminnalle koostuu asiakkuuksien lukumäärästä, laadusta, kannattavuudesta, uskollisuudesta, asiakastiedon tasosta sekä tulevaisuuden odotuksesta (Hellman 2003, 78). Kun asiakkuuden laatua halutaan parantaa, tulee asiakassuhteessa panostaa niiden syventämiseen sekä laajentamiseen investoimalla muun muassa kaupankäynti- sekä kontaktointikanavien monipuolistamiseen ja palveluratkaisuihin, jotka ovat asiakaskohtaisia (Hellman 2003, 80).

Talousnobelisti Milton Friedman (1970) on määritellyt yrityksen ainoaksi tehtäväksi tuottaa voittoa sen osakkeenomistajille. Löytänen ja Korkiakosken (2014, 21) mukaan Friedmanin määritelmä on tämänhetkiselä asiakkaanaikakaudella vanhentunut käsitys yrityksen toiminnasta. Heidän mukaansa yrityksen tehtävän tulisi olla asiakaskeskeinen, sillä asiakkaat mahdollistavat yrityksen toimeentulon ostokäyttäytymisellään.

3.3 Avainasiakkaat

Yleisessä suomalaisessa asiasanastossa, Fintossa (2016) on avainasiakassuhde määritelty yrityksen kannalta tärkeimmäksi asiakassuhteeksi. Avainasiakkaat myös tuottavat tai tulevat tuottamaan kaikista eniten hyötyä ja ovat yritykselle strategisesti hyödyllisiä. McDonaldin ja Woodburnin (2011, 25) mukaan avainasiakkuuksien kannattaessa yrityksen strategiaa, ne edesauttavat päämäärien saavuttamista.

Cheverton (2004, 6) kirjoittaa, että avainasiakkaan määritelmä tulee määritellä jokaisessa yrityksessä erikseen. Avainasiakkuuteen vaikuttavat markkinat, yrityksen tavoitteet, nykyinen taso sekä kilpailijoiden toimet. Avainasiakkuuksia ei myöskään pidä jättää ainoastaan edellisen vuoden tulosten varaan, sillä edellisen vuoden isoin asiakas ei välttämättä ole sitä seuraavana vuonna. (Cheverton 2004, 6.) Chevertonin (2004, 9) mukaan asiakkaat ovat sijoitus, jonka yritys sijoittaa omaan tulevaisuuteensa. Tothin (2011) artikkelin haastattelussa Yli-Renko analysoi, että tutkimuksien mukaan johtotasolla enemmän avaisasiakkuuksiin luottava yritys pystyy kasvattamaan ajan kuluessa asiakkuuksiaan enemmän.

Ojasalon ja Ojasalon (2010, 149) mukaan avainasiakkaat pystytään asettamaan tärkeysjärjestykseen valittujen kriteerien sekä niiden painotusten mukaan. Tällaisia kriteerejä voivat olla esimerkiksi maksujen hoitaminen, asiakkaan imago, asiakassuhteen vahvuus, tulevaisuuden

kasvupotentiaali tai myynnin ennustettavuus. Kriteerit voidaan jakaa eri luokkiin myös sen perusteella, kuvaako kriteerit asiakkuuden tärkeyttä aiemmin, nykytilanteessa vai tulevaisuudessa.

3.4 Avainasiakkuuksien hallinta

Chevertonin (2004, 9) mukaan avainasiakkuuksien hallinta on tulevaisuuden hallinnointia. Avainasiakkuuksien hallinta on investointien hallitsemista, hyvin erilaisten asiakkuuksien hallinnointia sekä asiakassuhteiden vaikutusten hallinnointia yrityksen toimintaan.

Daviesin ja Ryalsin (2013) mukaan avainasiakkuuksien johtamisessa yksilöltä yksilölle-suhteet ovat tiiviimpiä sekä pitkäaikaisempia kuin suhteet, jotka toimivat enemmän yksilöltä yritykselle suhteena. Asiakassuhteiden laatu asiakkaan ja yksittäisen avainasiakasvastaavan välillä vaikuttaa suoraan asiakasuskollisuuteen. Avainasiakasvastaavat, jotka pystyvät kehittämään avainasiakassuhteita, saavat parempia tuloksia asiakasuskollisuudessa. Asiakkuuksien pitkäaikaisuuteen, uskollisuuteen sekä päätöksen tekoon vaikuttaa avainasiakasvastaavan asenteet ja käyttäytyminen, tämä näkyy asiakkaan päätösten nopeudessa sekä luottamuksessa.

Avainasiakkaiden yhteyshenkilöiden sekä esimiesten tehtävänä on selvittää kuinka maksimoida avainasiakkaiden hyöty lisäämällä asiakasuskollisuutta ja yrityksen tuottoa (McCall & McMahon 2015, 4). Avainasiakassuhteissa mennään askel pidemmälle verrattuna perinteiseen vaihdantatalouteen, toistuvuuden lisäksi siihen liittyy myös yhtenäistä luottamusta (McDonald, Rogers & Woodburn 2003, 48).

Palveluyritys kykenee tuottamaan asiakkaalle kolmea erilaista hyötyä: varmuutta, sosiaalisia hyötyjä sekä erityiskohtelua. Varmuus on asiakkaan näkökulmasta yksi tärkeimmistä hyödyistä, tämä tarkoittaa että asiakas uskoo ja luottaa palveluntarjoajaan. Asiakaan luottamuksen voi palvelun tarjoaja saavuttaa pitkäjänteisellä hyvin hoidetuilla asiakassuhteilla. Sosiaalisia hyötyjä on muun muassa se, että työntekijät ja asiakkaat tuntevat toisensa esimerkiksi oman yhteyshenkilön kautta. Erityiskohteluun kuuluu ylimääräiset palvelut sekä muita asiakkaita korostetumpi asema. Erityiskohtelua asiakkaat pitävät tärkeänä, mutta merkitykseltään se ei ole yhtä suuri kuin varmuus sekä sosiaaliset suhteet. (Gröönroos 2009, 65-66.) Gitomerin (1998, 53-54) mielestä asiakastyytyväisyys itsessään ei ole tärkeää, sillä tyytyväiset asiakkaat käyttävät kenen tahansa sopivan palveluntarjoajan palveluita, kun taas uskolliset asiakkaat palaavat jatkuvasti uudestaan ja kertovat saamastaan palvelusta eteenpäin muille.

3.5 Asiakasuskollisuus

Löytänen ja Korkiakosken (2014, 181) mukaan uskolliset asiakkaat ostavat enemmän, pidempään, suosittelevat palvelua eteenpäin tuoden lisää asiakkaita sekä auttavat kehittämään liiketoimintaa palautteella ja kehitysideoilla. Asiakkaat ovat siis elintärkeä elinkeino yrityksen toiminnan jatkuvuuden säilyttämiseksi. Mäntynevan (2001, 18) mukaan uskolliset asiakkaat ovat yleisesti kannattavia asiakkuuksia, sillä asiakashankintaan liittyvät kustannukset eivät päde niihin.

Arantola (2003, 26) on kokenut, että asiakasuskollisuudesta puhutaan yleensä palvelu- tai brändiuskollisuutena. Arantola (2003, 26) on määritellyt asiakasuskollisuuden tarkoittavan asiakasta, joka hankkii saman määrän palvelua tai tuotetta jatkuvasti uudestaan samalta toimittajalta määritellyn ajan sisällä. Sirdeshmukh, Singh ja Sabol (2002, 20) taas määrittelevät asiakasuskollisuuden erilaisina toimina, joiden tarkoituksena on pitää yllä suhdetta palvelun tarjoajaan. Tähän kuuluu muun muassa positiivisen palautteen levittämistä sekä jatkuvaa ostamista. Gröönroosin (2009, 62) mukaan yritysten tulisi ymmärtää, että asiakasuskollisuus ei tarkoita yksipuolista uskollisuutta, vaan myös yrityksen tulisi olla uskollinen asiakkailleen. Asiakassuhteen muodostuttua asiakkaita tulisi kohdella samalla tavalla vaikka asiakas ei käyttäisi kyseisellä hetkellä rahaa yritykseen. Tällöin myös yritys panostaa asiakkaaseen, joka vahvistaa asiakassuhdetta (Gröönroos 2009, 63).

Pietilä (2011) kertoo lisäarvon, palvelun, viestinnän sekä kannustimien vaikuttavan asiakasuskollisuuteen. Buttlen (2009, 44-46) mukaan asiakasuskollisuutta voidaan määritellä ja mitata perustuen käyttäytymiseen tai asenteisiin. Käyttäytyvää uskollisuutta mitataan ostokäyttäytymisen mukaan ja se näkyy jatkuvana ostamisena. Asenteisiin liittyvää lojaaliutta voidaan mitata asenteeseen liittyvien eri komponenttien avulla, kuten uskomukset, tunteet ja ostohalu. Käyttäytymiseen pohjautuvaa lojaaliuteen keskitytään yleisesti enemmän, koska yrityksen liiketoiminnallinen tuotto keskittyy enemmän ostoihin. Kuitenkin selvittämällä syyt negatiivisille asenteille voidaan ymmärtää asiakkaan esteet ostopäätöksen edellä. Buttlen (2009, 46) mukaan tutkijat eivät osaa sanoa kumpaan perustuva uskollisuus on tärkeämpää yrityksen kannalta, mutta molemmat vaikuttavat vahvasti toisiinsa.

Arantola (2003, 26) on määritellyt asiakasuskollisuuden tarkoittavan ”jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa.” Ostovolyymin tarkastelu ei kuitenkaan selitä, miksi asiakas ostaa tai kerro ostaako asiakas tulevaisuudessa. Asiakkuuksilla on myös asenteellinen ulottuvuus, kaksi yhtä paljon kuluttavaa asiakasta eivät välttämättä ole samantaisia asenteiltaan. Asiakas saattaa ostamisesta huolimatta olla tyytymätön ja valmiina vaihtamaan sopivan kilpailijan tarjouksesta, samalla kun toinen asiakas on asenteeltaan uskollinen ja näin ollen tyytyväinen palveluntarjoajaansa ja valintaansa toimittajasta. (Kuvio 1.) (Arantola 2003, 31-32.)

Uusintaostot			
Suhteellinen asenne		Korkea	Matala
	Preferoi yritystä	Uskollisuus	Piilevä uskollisuus
	Pitää enemmän muista	Epäaito uskollisuus	Uskottomuus

Kuvio 1 Asiakkuusrakenne (Arantola 2003,32.)

Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti ja näin ollen myös palveluntarjoajaan kohdistuvat odotukset. Tämän uskotaan vähentävän asiakasuskollisuutta ja aiheuttavan sen, että asiakassuhde on jakautunut useille eri kilpailijoille. Kun asiakkuuksien hallinnan vaikeus ja merkitys vähenee, on yhä tärkeämpää pystyä ymmärtämään ja tuntemaan asiakas sekä johtamaan asiakkuudessa tapahtuvaa muutosta. (Hellman 2003, 25.)

Asiakkaat on priorisoitava tärkeysjärjestykseen ja tämän tulee näkyä yrityksen asiakassuhde toiminnassa. Asiakastyytyväisyydelle tulee asettaa arvo, jossa arvokkaimpien asiakkaiden tyytyväisyys on tärkein ja heidän eteen tulee nähdä enemmän vaivaa. Asiakkuuksia ei tule arvioida pelkästään nykyisen palvelujen käytön perusteella vaan on lisäksi kyettävä näkemään asiakkuuksien kehittämismahdollisuudet sekä tulevaisuuden potentiaali. Kun asiakkuudet on priorisoitu sekä rajattu kunnolla on yrityksen mahdollista kilpailla laadulla, että hinnalla. ”Oikeat toimenpiteet oikeille asiakkaille” on hyvä lähtökohta yrityksen asiakaskeskeiselle toiminnalle. (Aarnikoivu 2005, 46-47.)

4 Avainasiakkuuksien kehittäminen

Työn tavoitteena oli tuottaa kehtiysehdotuksia avainasiakkuuksien kehittämiseksi. Kehityskohdeiden selvittämiseksi toteutettiin puhelinhaastattelu avainasiakasyrityksien yhteyshenkilöille. Tämän jälkeen SWOT-analyysin avulla tuloksista johdettiin kehittämisehdotuksia.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Haastattelumenetelmän valitsemiseen vaikuttavat menetelmän tehokkuus, luotettavuus ja tarkkuus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2015). Haastattelututkimus olisi otollisinta toteuttaa yksilöhaastatteluna rehellisten vastausten varmistamiseksi. Haastattelussa positiivista on, että haastateltavan subjektiivinen näkemys pääsee parhaiten esiin vastauksissa sekä haastattelijan mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi ja Hurme 2013, 210.)

Avoimia kysymyksiä käytetään useimmiten kvalitatiivisissa tutkimuksissa (Heikkilä 2008, 49). Haastattelussa ongelmana saattaa olla epäoleellisen tiedon saaminen. Haastattelussa saattaa

myös saada vastauksia jotka tuntuvat tilanteessa erittäin kattavilta, mutta myöhemmin tarkasteltaessa vastaukset eivät välttämättä vastaa esitettyyn kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 36-37.)

Puhelinhaastattelun käyttö tutkimusmenetelmänä on viime vuosina kasvanut. Puhelinhaastattelut ovat nopeasti toteutettavissa ja resursseja tarvitaan vähemmän. Puhelinhaastattelun toteuttajalla tulee olla hyvät ihmisen käsittelytaidot. Puhelinhaastatteluissa haastateltava voi helpommin kieltäytyä vastaamasta erinäisiin kysymyksiin ja vastaajia on myös haastavampi tavoittaa. Kysymysten määrä ei myöskään voi olla kovin suuri eikä oheismateriaalia voida käyttää. (Heikkilä 2008, 69.)

Haastattelut avainasiakkaille päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa toteuttaa puhelinhaastatteluna. Puhelinhaastatteluun päädyttiin, sillä se oli ajankäytännöllisesti hyvä ratkaisu asiakkaiden ja opinnäytetyöntekijän kannalta. Puhelinhaastattelussa oli myös käytännöllisesti helppo kysyä haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä. Haastattelupohja (liite 1) suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

4.2 Puhelinhaastattelujen toteutus

Avainasiakasyrityksissä työskenteleviltä yhteyshenkilöiltä, jotka ovat käyttäneet yritys X:n palveluita, kysyttiin mielenkiintoa osallistua tutkimukseen. Henkilöstöpalveluyritys X:n avainasiakasvastaava otti yhteyttä myyjien ja konsulttipäälliköiden suosittelemiin asiakkaisiin, jotka olisivat mahdollisesti halukkaita vastaajia. Yhdestä avainasiakasyrityksestä pyrittiin saamaan yhdestä kahteen vastaajaa.

Opinnäytetyöntekijä lähestyi luvan antaneita yhteyshenkilöitä aluksi sähköpostitse. Sähköpostissa oli puhelinhaastattelussa käytävät kysymykset valmiina sekä ehdotus haastattelu ajankohdasta. Osa haastatteluista saatiin sovittua sähköpostitse ja osalle asiakkaista soitettiin. Asiakkailla oli mahdollisuus vastata puhelinhaastattelun heti ensimmäisen puhelun aikana.

Haastateltavia oli kuudesta avainasiakasyrityksestä. Kahdesta yrityksestä oli kaksi vastaajaa ja neljästä yrityksestä jokaisesta yksi vastaaja. Vastaajia oli yhteensä kahdeksan. Vastaajilta pyydettiin lupaa puhelinhaastattelun nauhoittamiseen. Yksi haastateltava ei antanut lupaa puhelun nauhoittamiseen, jolloin vastaukset kirjattiin suoraan sanalliseen muotoon word-tekstitiedostoon.

Opinnäytetyöntekijä toteutti puhelinhaastattelut toimeksiantajan konferenssihuoneissa. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella. Puhelinhaastattelut toteutettiin maaliskuussa 2016 ja ne

kestivät 10-20 minuuttia. Haastattelu tapahtuivat kello 9 ja 15 välillä. Kaikki haastateltavat vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Tämän jälkeen saatu aineisto litteroitiin ja koottiin tuloksiksi.

4.3 Tulokset

Henkilöstöpalveluyritysten käytössä koettiin tärkeimpänä hyötynä asiakkaiden oman ajan säästäminen, resurssien säästäminen sekä joustavuus työvoiman käytössä. Lisäksi asiakasyrityksillä oli tarvetta osa-aikaiselle työvoimalle erilaisten kehityshankkeiden parissa ja ruuhkaisten kausien aikana, jolloin henkilöstöpalveluyritysten kautta pystytään tasaamaan resursseja. Huomionarvoiseksi nousi myös rekrytointiapu, ja ettei vuokratyöntekijä kasvata asiakasyrityksen omaa henkilöstölukumäärää. Reilu puolet (5/8) asiakkaista koki hyvien työntekijäehdokkaiden tuovan lisäarvoa omaan toimintaansa. Lisäksi asiakasyritykset kokivat henkilöstöpalveluyrityksen, sekä sen tarjoaman työvoiman, joustavuuden tuovan lisäarvoa omaan liiketoimintaansa.

Lähes kaikki (6/8) asiakkaat kokivat yritys X:n haastateltavien työntekijäehdokkaiden ammattitaidon hyödylliseksi asiakasyritykselle. Ammattitaitoisilla työntekijäehdokkailla on pyritty varmistamaan asiakasyrityksen asettamien kriteereiden mukainen rekrytointi. Muita esille tulleita hyötyjä oli asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja palvelun nopeus, jossa työntekijäehdokkaita saadaan nopealla aikataululla esiteltyä.

Puolet (4/8) avainasiakkaista ovat päätyneet käyttämään yritys X:n palveluita onnistuneiden rekrytointikokeilujen sekä organisaation sisäisen positiivisen palautteen kautta. Pidempi yhteistyö on myös helpottanut monien asiakkaiden ostamista esimerkiksi puitesopimusten avulla.

Valtaosa (6/8) asiakkaista käytti myös muiden, kilpailevien henkilöstöpalveluyritysten palveluita. Suurimmassa osassa kilpailevien henkilöstöpalvelujen tarjoama työntekijäehdokkaiden kohderyhmä oli erilainen, kuin mitä yritys X tarjosi. Yli puolet (5/8) avainasiakkaista arvioi Yritys X:n käytön osuudeksi kaikista yrityksen henkilöstöpalveluyritysten palvelujen käytöstä olevan 50 % tai enemmän. Vain muutama (3/8) asiakkaista totesi käytön olevan alle 50 % kaikista käyttämisistään henkilöstöpalveluyritysten palveluista. Henkilöstöpalveluyritysten lisäksi asiakkaat käyttivät konsernin sisäistä rekrytointia, omia kontakteja ja verkostoja sekä konsulttipalveluita. Yritysten rekrytointikanavien valinnat pohjautuivat pitkälti yrityksen linjaukseen sekä haettuun profiiliin. Vaikuttavia tekijöitä olivat kokemuksen taso ja minkälaiseen työsuhteeseen etsittiin työntekijää henkilöstötarpeen keston mukaan. Haastateltavat korostivat, että mikäli yritys X:n henkilöstötarjonnan kohderyhmästä oli tarvetta, oli se ainoa va-

linta. Eräs asiakas koki, että oli luotettavampaa käyttää yritys X:n palveluita rekrytointitarpeissa onnistuneiden kokemusten vuoksi kuin avata avoin paikka ja käsitellä hakua itsenäisesti.

Kaikkien haastateltavien asiakkaiden mielestä heidän yhteyshenkilöiden toiminta vastasi odotuksia. Asiakkaiden kuvaillessa henkilöstöpalveluyrityksen toimintaa olivat adjektiivit pelkäänsään myönteisiä. Eniten korostuivat adjektiivit nopea, helppo, sujuva, henkilökohtainen ja miellyttävä.

Kehitysideoita pyydetessä suurin osa (6/8) ei keksinyt kehitysehdotuksia. Saadut kehitysehdotukset olivat erilaisia keskenään. Asiakkaat olivat kiinnostuneita, miten henkilöstöpalveluyritysten toimialla menee ja halusivat kuulla preferenssitapauksia lisää. Myös kiinnostusta herätti työnhakijoiden ansioluetteloiden selaaminen vaikka kyseisellä hetkellä asiakasyrityksellä ei olisi työvoiman tarvetta. Eräs asiakas totesi, että uuden työntekijän aloittaessa työnteon seuranta ei juuri ole.

Pari (2/8) asiakasta toivat ilmi, että he kokivat palvelun hinnan korkeana verrattuna kilpailijoihin. Asiakkaat kokivat, että palvelun hintaa joutui perustelemaan päättävälle taholle kuluksen vuoksi ja se koettiin merkittävänä lisäkustannuksena. Poikkeuksellisesti eräs asiakas koki hinnan erittäin kilpailukykyisenä ja tulevan paikoittain halvemmaksi verrattuna työllistämisen kustannuksiin yleisesti, kun ei tarvitse maksaa henkilöstön muita kuluja palkan lisäksi.

Kaikki haastatellut asiakkaat olivat suositelleet yritys X:n palveluita eteenpäin. Suurin osa (6/8) oli suositellut talon sisäisesti kollegoille ja muille osastoille. Yksittäisiä muita suositteluja olivat asiakkaan omalle kilpailijalle, puolison yritykselle, yhteistyökumppaneille ja lasten hiekkalaatikolla muille vanhemmille.

SWOT-analyysin tavoitteena on yrityksen markkina-alueen ja sisäisten resurssien yhteensovittamisarviointi. Tämän arvioinnin avulla yritys pystyy tiedostamaan heikkoutensa ja havaitsemaan heikkoudet kehittämistoimien käynnistämiseksi. SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksen nykytilaa, mutta siinä tulisi myös huomioida tulevaisuuden kehityssuunnat. SWOT-analyysin vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu keskittyy erityisesti yrityksen sisäiseen toimintaan, kun taas uhat ja mahdollisuudet tarkastelevat ulkoista markkina-aluetta. (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen 2012, 49-51.)

Avainasiakkaiden vastausten pohjalta on SWOT-analyysia soveltaen luotu kaavio Yritys X:n avainasiakkuuksien hoitamiseen liittyvistä vahvuuksista ja kehityskohteista. Perinteisestä SWOT-analyysistä on jätetty uhat ja mahdollisuudet pois, sillä haluttiin keskittyä sisäiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Sovellettu SWOT-analyysi on kuviossa 2.

Vahvuudet	Kehityskohteet
Asiakkaan resurssien säästäminen	Hinta
Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	Preferenssi tapauksia - tietoa uusista rekrytointi malleista
Asiakkaan toiminnan tehostaminen	Tieto henkilöstöalan toimialan kehityksestä
Laadukkaat työntekijäehdokkaat	Työnhakija kannan selaus
Palvelun nopeus	Yhteydenpito konsultin aloittaessa

Kuvio 2 Avainasiakkuuksien SWOT-analyysi

Tunnistamalla yritys X:n vahvuudet on mahdollista kehittää tekijöitä vahvuuksien takana entisestään. Mikäli vahvuuksia kehitetään ja vahvistetaan entisestään, pystytään luomaan yritykselle selkeät vahvuudet jota on mahdollista käyttää myös markkinavahvuutena. Suurin osa kuviossa 2 nähtävistä vahvuuksista liittyvät yhteyshenkilöiden toimintaan. Esimerkiksi palvelun nopeus, laadukkaat työntekijäehdokkaat ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen liittyvät ammattitaitoon yhteyshenkilöiden työskentelyssä. Henkilöstöpalvelun hyvästä toiminnasta seuraa asiakkaan resurssien säästäminen ja toiminnan tehostuminen. Seuraavassa luvussa esitellään ratkaisuja avainasiakkaiden toiveisiin ja kehitysehdotuksiin.

4.4 Kehittämisehdotukset

SWOT-analyysin (kuvio 2) sisältöä hyödyntäen suunniteltiin kehitysehdotuksia, joita esitellään seuraavissa kappaleissa.

Ammattitaitoiset työntekijäehdokkaat tulivat esiin eri haastateltavilta useissa haastattelun kohdissa. Ammattitaitoiset työntekijäehdokkaat pohjautuvat haastattelujen mukaan asiakkaan henkilöstötarpeiden ymmärtämiseen ja niihin vastaamiseen. On siis tärkeää ymmärtää asiakasta ja päästä selville sen todellisista tarpeista sekä yllättää se positiivisesti. Palvelun laadun tulee säilyä kaikille asiakkaille tasaisena. Palvelun on vastattava palvelulupaukseen kaikille asiakkaille ja laadun työntekijäehdokkaissa sekä palvelussa tulee säilyä. Asiakkaiden odotukset pitää pystyä täyttämään huolimatta asiakkuuksien vahvuudesta. Tavoite on saada kaikki asiakkuudet uskollisiksi yritys X:n palveluille.

Laadun säilyminen ja tasaisuus voidaan varmistaa käyttämällä asiakastapaamisissa aikaa asiakkaan yrityskulttuuriin ja selvittämällä asiakkaan todelliset tarpeet henkilöstölle. Asiakkaihin tulee pitää tasapuolisesti yhteyttä hakuprosessin aikana. Lisäksi hyvien työnhakijoiden löytöessä on tärkeää sitouttaa myös heitä ja etsiä heille mahdollisia työpaikkoja, sillä heillä on suuri todennäköisyys työllistyä yritys X:n kautta. Näin vahvistuu yritys X:n maine työnhakijoiden keskuudessa ja laadukkaiden työntekijäehdokkaiden esitleminen asiakasyrityksille säilyy. Tehokkaalla ja luotettavalla toiminnalla, joka syntyy avoimesta viestinnästä asiakkaan

suuntaan, asiakas voi helpommin luottaa palvelun laatuun, nopeuteen sekä omien resurssiansa säästämiseen.

Asiakkaille voisi tapaamisten yhteyteen liittää myyjille tietopaketin, miten esimerkiksi toimiala on kehittynyt puolivuositain. Tietopaketin tulisi olla visuaalinen ja selkeä, jotta se on helppo ymmärtää ja käydä nopeasti läpi. Tähän voi myös liittää eriteltynä yritys X:n tilanteen toimialalla.

Asiakkaalla oli toiveena päästä selaamaan työhakijoita, vaikka sillä ei olisi hakua avoinna. Kyseinen toiminta ei ole suoraan mahdollista yritys X:ssä olevien atk-järjestelmien vuoksi. Asiakkaan toivetta tietää hakijoista voidaan parantaa esittelemällä tapaamisissa ”kuukauden hakija”. Ajatuksena on välittää asiakkaille tietoa, minkälaisia työnhakijoita on liikkeellä. Esitteilyssä olisi kerrottuna yleisimpiä hakijaprofiileja asiakasyrityksen toimialalta. Lisäksi esitteilyssä voidaan eritellä muutamia hakijoita, jotka olisivat yritys X:n kanssa sopineet, että heidän profiilia voidaan esitellä asiakkaalle. Tällöin asiakasyritykset saisivat yleisten hakijaprofiilien lisäksi myös konkreettisia hakijaehdokkaita, jotka olisivat sopivat yritykseen. ”Kuukauden hakija” tuottaa lisää tietoa työntekijämarkkinoista ja onnistuneella kohdistuksella pystytään tarjoamaan työnhakijalle mahdollisesti uusi työpaikka sekä saadaan lisäämyyntiä asiakkaan innostuessa esitellyistä profiileista.

Asiakas toi ilmi, että uuden työntekijän aloittaessa työnteon seuranta lähes puuttuu. Työntekijän aloittaessa asiakasyrityksessä työskentelyn voi yhteydenpitoa parantaa yhteisillä tapaamisilla asiakasyrityksen esimiehen, konsultin sekä yritys X:n edustajan kanssa. Tapaamisia voitaisiin hyödyntää mahdollisten ongelmatilanteiden ratkomisessa kuin perinteisessä työntekijän seurantapalaverissa keskustelun kautta. Keskustelussa saisi asiakkaan edustaja kuulla, miten työntekijä on kokenut työskentelyn asiakasyrityksessä, työntekijä saisi vapaasti kertoa minkä on onnistunut ja mikä ei ja yritys x saisi palautetta prosessista ja pystyisi puuttumaan molempien osapuolien toimintaan tarvittaessa.

5 Johtopäätökset

Henkilöstöpalveluala on kasvava ja kehittyvä ala (HPL 2016a). Asiakasymmärrys on kasvavalla ja kilpailulla alalla resurssi ja mahdollisesti myös kilpailuetu (Arantola 2006, 23). Fintossa (2016) on määritelty avainasiakkaat yrityksen tärkeimmiksi asiakkaiksi sillä he tuottavat eniten hyötyä yritykselle strategisesti sekä tuoton kannalta nykyisellä hetkellä, mutta myös yrityksen tulevaisuudessa. Tämän vuoksi avainasiakkuuksia tulee kehittää.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle kehittämis ehdotuksia avainasiakkuuksien edistämiseksi. Opinnäytetyön tuotoksena suunniteltiin neljä kehittämis ehdotusta. Kehittämis ehdotukset ovat ammattitaidon säilyttäminen työnhakijoissa, tietopaketti toimialasta, kuukauden hakija-konsepti sekä yhteiset tapaamiset työntekijän, asiakkaiden ja yritys X:n edustajan kanssa.

Kehittämis ehdotusten toteuttamisen jälkeen tulisi seurata, miten muutokset ovat toimineet sekä asiakkaan näkökulmasta että yritys X:n työntekijöiden näkökulmasta. Kehittämis ehdotuksia voidaan soveltaa myös muihin kuin avainasiakkaisiin. Erityisesti toimialatiedotetta ja kuukauden hakijaa voidaan mainostaa potentiaalisille asiakkaille ja uusille asiakkaille. Näin voidaan saavuttaa pitkän aikavälin hyöty yrityksen liiketoimintaan ja sitouttaa asiakkaita uusasiakkaista avainasiakkaisiin.

Kehittämis ehdotuksia voidaan hyödyntää yritys X:n avainasiakkuuksien kehittämisessä. Myös haastattelun tulokset ovat hyödyllisiä toimeksiantajalle. Niistä selviää mitä asioita palvelussa avainasiakkaat arvostivat. Toimeksiantaja totesi, että kehittämis ehdotukset voidaan mahdollisesti ottaa käyttöön tulevaisuudessa.

Lähteet

Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.

Baran, R. & Galka, R. 2013. CRM : the foundation of contemporary marketing strategy. New York: Routledge.

Bellenger, D., Johnston, W., Zablah, A. 2004. An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*. 33(6), 475-89.

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. 2003. Helsinki: WSOY.

Buttle, F. 2009. Customer relationship management: concepts and tools. 2. painos. Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann.

Cheverton, P. 2004. Key account management : a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status. 3. painos. London: Kogan Page.

Davies, I. & Ryals, L. 2013. Attitudes and behaviours of key account managers: Are they really any different to senior sales professionals? *Industrial Marketing Management*. 8/2013. Sivut 919-931.

Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York times magazine*.

Gitomer, J. 1998. Customer satisfaction is worthless - customer satisfaction is priceless. 20. painos. Texas: BardPress.

Gould, R. 2012. Creating the strategy winning and keeping customers in B2B markets. London; Philadelphia: Kogan Page.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E & Teirasvuori, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Tampere: Juvenes print - Suomen yliopistopaino.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.painos. Helsinki: Edita Prima.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Juva: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.

Kultanen, H., Listenmaa, J. & Mujunen, H. 2015. Jäsentutkimus 2015 henkilöstöpalveluyritysten liitto 11.6.2015. Innolink rec.

Johnson, M., Kotojohn, S. & Paulen, B. 2011. CRM Fundamentals. Berkley : APress.

Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A. & Reijonen, H. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

McCall, M & McMahon, D. 2015. Customer loyalty program management: What matter to the customer. Cornell Hospitality Quarterly. 17.12.2015, 1-5.

McDonald, M., Rogers, B. & Woodburn, D. 2003. Key customers: how to manage them profitably. 3.painos. Oxford : Butterworth Heinemann.

McDonald, M. & Woodburn, D. 2011. Key account management: The definitive guide. 3.painos. Chichester: Wiley.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2.painos. Espoo: Hansaprint.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. 2002. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*. 66.1. 15-37.

Toth, R. 2011. For Start-Ups, Leaning On One Key Customer May Help in Long Run. *Wall street journal*. 22.8.2011. R.2.

Sähköiset lähteet

Business performance. 2016. Asiakkuuksien johtaminen. Viitattu 19.4.2016. <http://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtaminen/>

Finto. 2016. Avainasiakkuus. Viitattu 29.5.2016. <http://finto.fi/ysa/fi/page/Y159143>

Halava, I. 2015. Vapautta, välineellisyyttä, kokeilua - tasapainottavia näkökulmia vuokratyön tulevaisuuteen. Viitattu 13.3.2016. <http://www.primefrontier.fi/julkaisut/Vapaut-taV%C3%A4lineellisytt%C3%A4Kokeilua.pdf>

Harjunkoski, P. 2014. Vuokratyöntekijätytkimus 2014. Viitattu 24.10.2015. <http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/vuokratyotutkimus-2014-final.pdf>

HPL Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2016. Yleistä henkilöstöpalvelualasta. Viitattu 13.3.2016. <http://www.hpl.fi/merkittava-tyollistaja/yleista-henkilostopalvelualasta.html>

HPL - Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2016. Kilpailuetua yrityksille. Viitattu 13.3.2016. <http://www.hpl.fi/kilpailukyky/kilpailuetua-yrityksille.html>

HPL - Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2016. Liikevaihtotiedustelu. Viitattu 13.3.2016. <http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tilastot/top-20-tilastot/hpl-lv-joulukuu-2015.pdf>

Listenmaa, J., Mujunen, H. & Kultanen, H. 2015. Jäsentutkimus 2015. Viitattu 24.10.2015. http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-jasentutkimus-2015_final-netti.pdf

PAM palvelualojen ammattiliitto. 2015. Vuokratyö. Viitattu 13.3.2016. <https://www.pam.fi/wiki/vuokratyo.html>

Pietilä, A. 2011. Asiakasuskollisuus syntyy 4 lähteestä (1/6). Viitattu 26.12.2015. <http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2011/01/asiakasuskollisuus-syntyy-4-lahteesta.html>

Porkka, J. 2015. Asiakkuuksien johtaminen on strateginen menestystekijä. Viitattu 19.4.2016. <http://www.businessperformance.fi/asiakkuuksien-johtaminen-on-strateginen-menestystekija/>

Reiluja vuokratöitä. 2016. Auktorisointi. Viitattu 13.3.2016. http://www.reilujavuokratoita.fi/reiluja_vuokratoita/fi/auktorisointi/auktorisointi.php

Reiluja vuokratöitä. 2016. Vuokratyö saattaa työntekijöitä ja työpaikkoja yhteen. Viitattu 13.3.2016. http://www.reilujavuokratoita.fi/reiluja_vuokratoita/fi/vuokratyo/vuokratyo.php

Saaranen-Kauppinen, S. & Puusniekka, A. 2006. Litterointi. Viitattu 13.11.2015. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM - mistä oikein on kysymys? Viitattu 19.5.2016.
<http://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>

Tilastokeskus. 2013. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2012. Viitattu 24.10.2015.
http://www.stat.fi/til/tyti/2012/14/tyti_2012_14_2013-11-05_kat_002_fi.html

Kuviot

Kuvio 1 Asiakkuusrakenne (Arantola 2003,32.)	13
Kuvio 2 Avainasiakkuuksien SWOT-analyysi	17

Liitteet

Liite 1: Haastattelupohja	26
---------------------------------	----

Liite 1: Haastattelupohja

1. Mitkä ovat hyödyt henkilöstöpalveluyritysten käyttämisessä?
2. Mitkä ovat erityisesti Yritys X:än hyödyt?
3. Mitä lisäarvoa Yritys X tuo liiketoimintaan?
4. Kuinka olette päätyneet alun perin käyttämään Yritys X:än palveluita? - Miksi?
5. Käytättekö muita henkilöstöpalvelu yrityksiä?
6. Arvioi Yritys X:än osuutta näistä.
7. Kun sinulla on tarve, mitä vaihtoehtoja sinulla on käytössä? (sisäinen, yritys X, kilpailija, omia reittejä yms.)
8. Millä perustein teet päätöksiä kussakin tilanteessa?
9. Miten kuvailisit yhteistyötä Yritys X:än yhteyshenkilöiden kanssa?
10. Vastaako yhteyshenkilöiden toiminta odotuksianne? - Kuvaile miten?
11. Miten yhteistyötä voi kehittää yhdessä Yritys X:än kanssa?
12. Onko Yritys X sinun ensimmäinen valintasi? Minkä tulisi muuttua jotta se saavutettaisiin?
13. Oletteko suositelleet Yritys X:än palveluita? - kenelle & miksi?